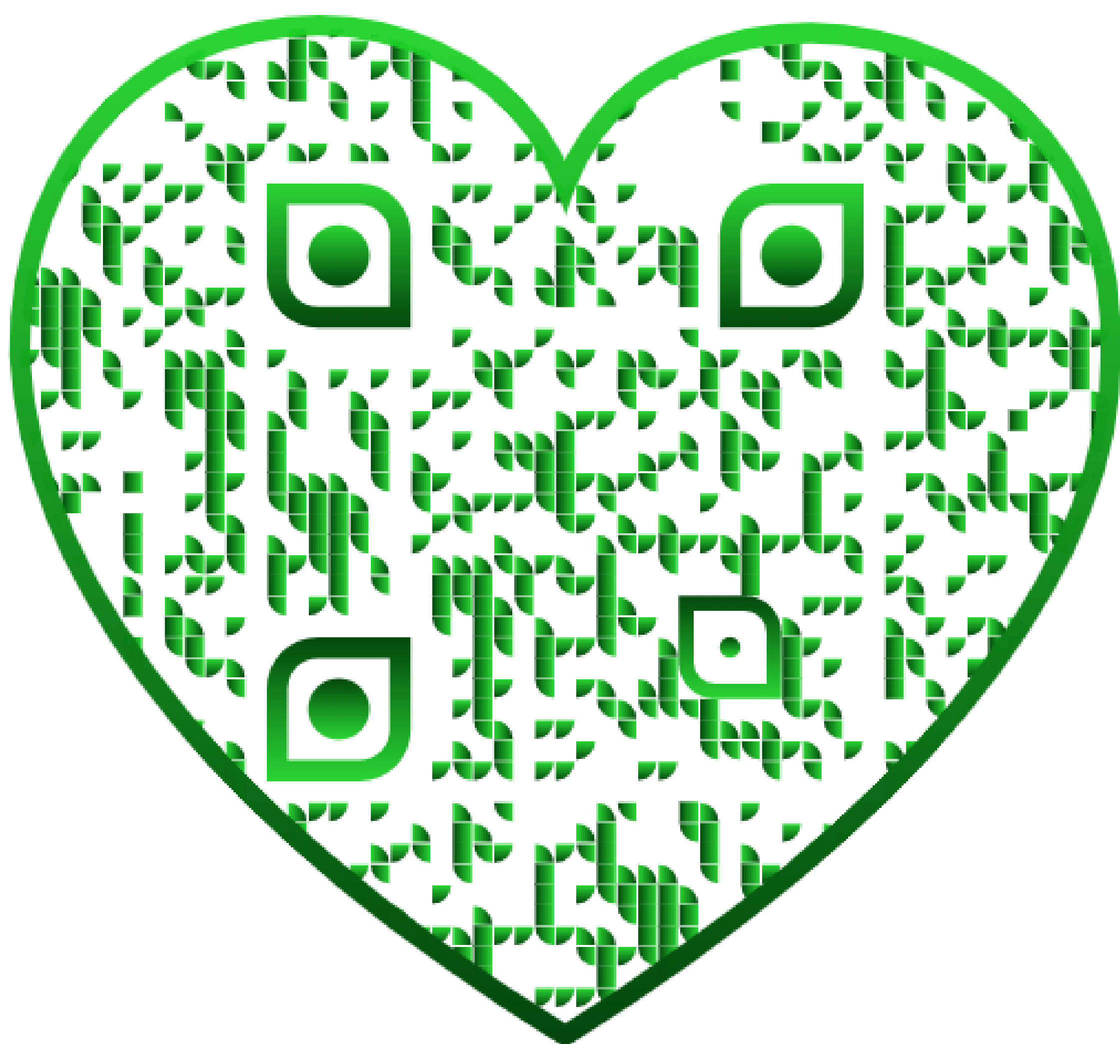
Estratégia
Concursos

Aula 21

Resumos para Concursos

Autor:

21 de Dezembro de 2023



BIZU ESTRATÉGICO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Pessoal, segue abaixo uma análise estatística dos assuntos mais exigidos no âmbito da disciplina de Administração Pública.

Assunto	% de cobrança
As reformas administrativas e a redefinição do papel o Estado; reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e reforma do aparelho do Estado. Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós- burocrático; o Estado oligárquico e atrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.	44,44%
Transparência	19,44%
Governabilidade, governança e accountability	16,67%
Avaliação nas políticas públicas. (Controle e Avaliação)	8,30%
Processos Participativos de Gestão Públicas	8,30%

Com essa análise, podemos verificar quais são os temas mais exigidos e, através disso, focaremos nos principais pontos em nossa revisão!

Assunto	Bizu
As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado; reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e reforma do aparelho do Estado. Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós- burocrático; o Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.	1
Transparência	2
Governabilidade, governança e accountability	3
Avaliação nas políticas públicas. (Controle e Avaliação)	4
Processos Participativos de Gestão Públicas	5



Administração Pública

1. As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado; reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e reforma do aparelho do Estado. Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático; o Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.

Estado, Governo e Administração Pública

- Os elementos básicos do Estado (ou elementos constitutivos do Estado), segundo a doutrina tradicional, são: **território, povo e governo soberano.** O Estado concretiza as suas funções, ou seja, realiza as atribuições que lhe são inerentes, através deste último elemento: o Governo.

- A Administração Pública pode ser entendida como o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, se apresenta como uma organização que tem o objetivo de **pôr em prática funções políticas e serviços realizados pelo Governo.**

- Ou seja, a Administração Pública inclui toda a máquina do Estado (servidores, órgãos, recursos, estrutura) que fica à disposição do Governo para a realização dos objetivos

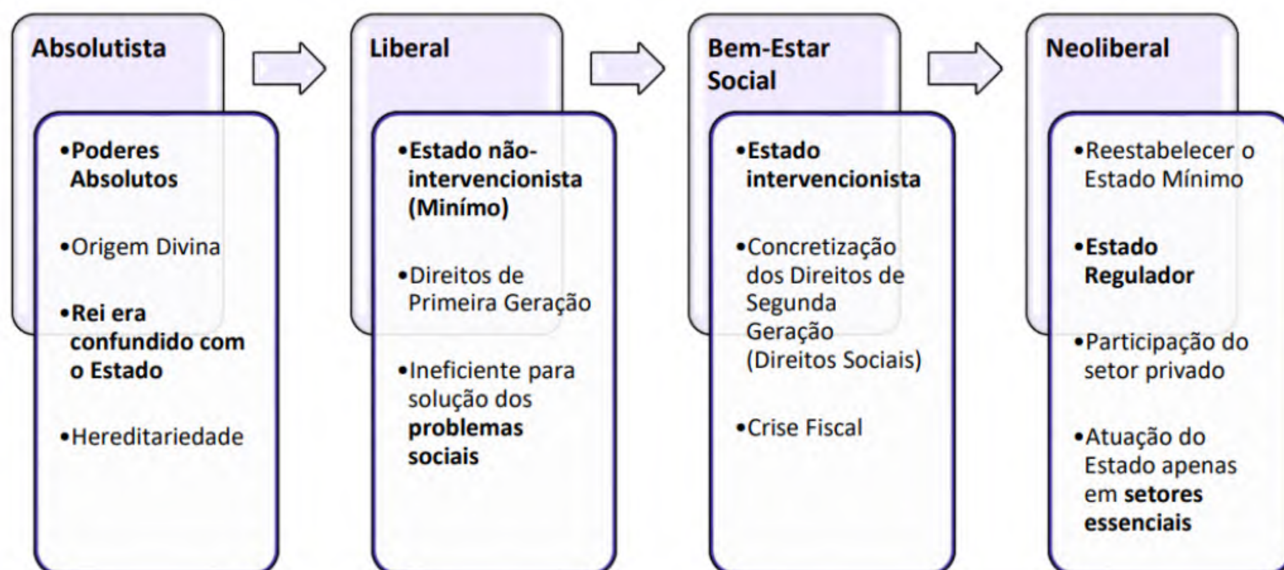


do Estado, tais como a prestação de serviços públicos e a concretização dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (RFB). **O que se busca, primordialmente, é o bem-estar da coletividade.**



Estado	Governo	Administração Pública
Ente Intangível	Agente Político	Aparelho
Detém o poder	**Exerce** o poder	**Executa**
Objetivo: Bem comum	Instrumento do Estado	Instrumento do Governo

Modelos de Estado



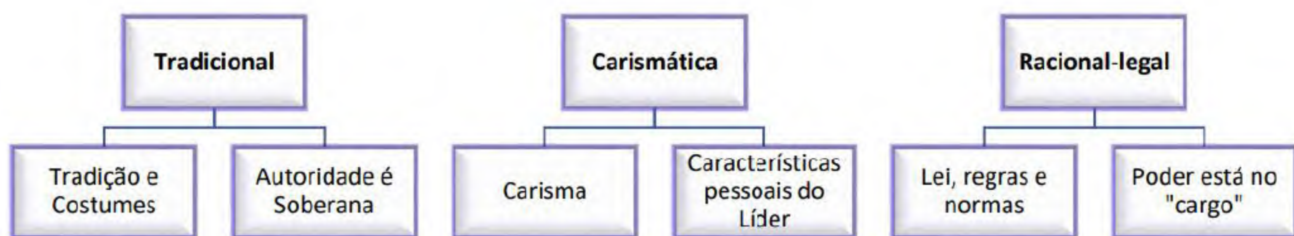
Tipos de Dominação

Para Max Weber o poder é do tipo absoluto, traduzindo-se na "possibilidade de que uma pessoa ou número de pessoas realizem a sua própria vontade numa ação comum, mesmo contra a resistência de outros que participam na ação". Em outras palavras, o poder deve ser obedecido mesmo contra a vontade.



Tradicional	Carismática	Racional-Legal
Tradição e Costumes	**Carisma**	**Leis e Normas**
Autoridade é Soberana	Características pessoais do "herói"	Regras e Disciplina
Típica dos Estados Absolutistas	Não é racional. Poder ser retirada a qualquer momento.	Poder está no "cargo"





Administração Patrimonialista

- É possível distinguir três modelos distintos de administração pública: **Administração Patrimonialista; Administração Burocrática; e Administração Gerencial.** Esses modelos foram construídos ao longo do tempo, não sendo possível afirmar, com precisão, quando ocorreu a transição entre cada um deles.

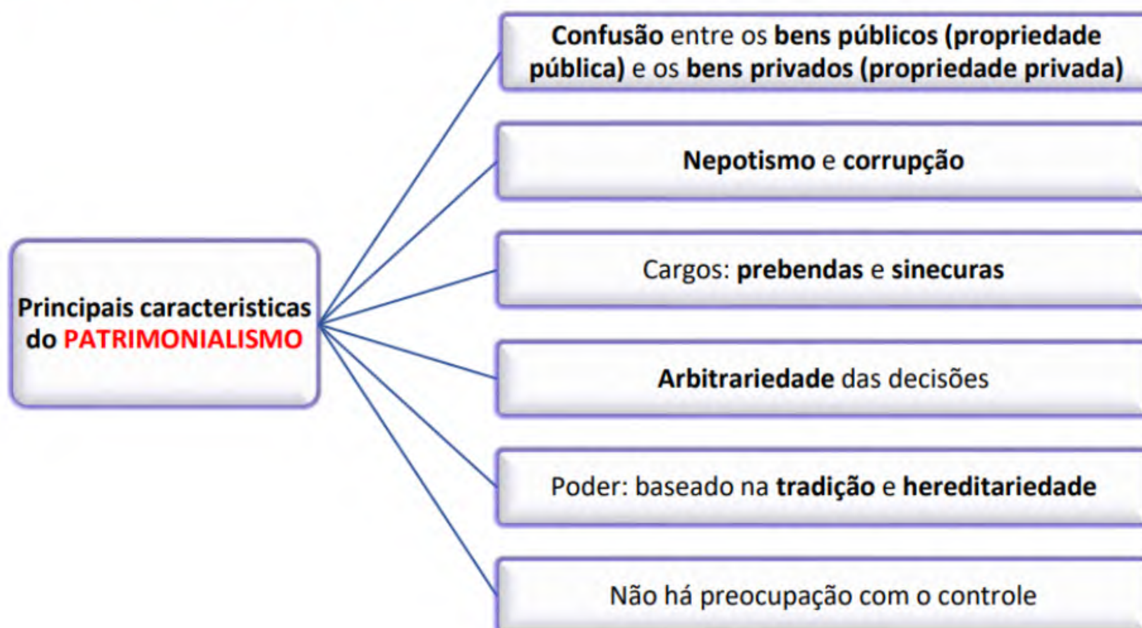
- No Brasil, tem origem na administração monárquica portuguesa, onde existia confusão entre o patrimônio do Estado e o patrimônio privado do administrador e a essência de sua dominação é a tradição;

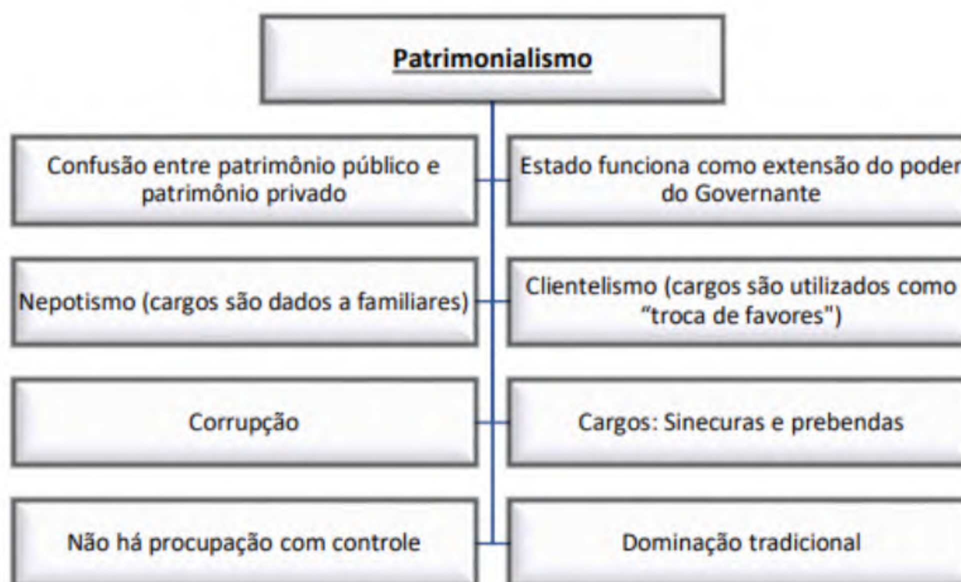
- Relação baseada nas trocas de favores entre o administrador e seus apoiadores, marcado com a forte presença do nepotismo e corrupção e o sistema fiscal é injusto e irracional.



⇨ Ainda possui traços na atual administração pública brasileira, manifestando-se pela utilização de bens públicos para fins pessoais.

⇨ O nepotismo e a corrupção são características inerentes do patrimonialismo.





Administração Burocrática

⇨ Com o nascimento do Estado Moderno, surge a **necessidade de diferenciação entre a coisa pública (bens públicos) e a coisa privada (bens privados),** bem como de uma administração pública mais profissionalizada. O Estado, que até então só fornecia os serviços públicos essenciais, como segurança e justiça, se vê diante das demandas da população, que passa a reivindicar maiores proteções sociais e serviços públicos.

A administração burocrática é pautada nos seguintes princípios:

- **Meritocracia, Profissionalização e Especialização**: Os servidores são pessoas contratadas pelo mérito (por exemplo, contratação através de concurso público), e são profissionais especializados em suas funções. Daí, também deriva a ideia da instituição das carreiras públicas.

- **Padronização e Previsibilidade**: Rotinas padronizadas e bem definidas são mais previsíveis. Situações previsíveis tornam as decisões mais rápidas e fazem com que as decisões sejam mais uniformes. Busca-se, desse modo, afastar as arbitrariedades.

- **Hierarquia funcional:** As normas definem as atribuições, os direitos, e os deveres de cada cargo. A autoridade exerce seu poder amparado nas regras (dominação racional-legal). As regras também indicam os limites desse poder. O poder está no CARGO e não na PESSOA que o exerce.

- **Estrutura Organizacional Verticalizada**: As instituições burocráticas são compostas por diversos níveis hierárquicos, e as decisões são centralizadas no topo desta

estrutura institucional (nível estratégico). As decisões são tomadas "de cima para baixo" (hierarquia vertical).

- **Impessoalidade**: As contratações devem ser feitas por meio de critérios objetivos e prédefinidos (igualdade formal), levando em conta a meritocracia. Da mesma forma deve ocorrer nas "promoções" dos servidores. Busca-se evitar que elementos subjetivos interfiram nas relações e decisões profissionais. Pauta-se, assim, na racionalidade burocrática.

- **Legalidade das normas**: O servidor buscar cumprir exatamente o que está definido nas normas. As normas definem, antecipadamente, as funções e os procedimentos.

- **Formalidade nas comunicações**: A comunicação deve ser feita de forma escrita e padronizada.

- **Segregação de funções e divisão do trabalho**: A divisão do trabalho é feita de forma racional e por funções.

⇨ **O modelo burocrático busca combater a corrupção, o nepotismo, a injustiça e controlar os abusos que vigoravam no patrimonialismo.**

Vantagens de um Modelo Burocrático

⇨ Redução dos favoritismos e das práticas clientelistas;

⇨ Mais democrática, possibilitou igualdade de oportunidades e tratamento;

- ⇨ Racionalidade;

- ⇨ Rapidez nas decisões e redução no atrito entre as pessoas, pois cada um conhece o que lhe é exigido e os limites das suas responsabilidade e das dos outros;

- ⇨ Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros;

- ⇨ Benefícios para as pessoas, pois o trabalho é dividido de forma ordenada e os funcionários são treinados para se tornarem especialistas.

Disfunções do Modelo Burocrático

- ⇨ Rigidez e apreço extremo às regras
  - ▪
    - As normas passam a ser os principais objetivos;
    - Excesso de formalismo e papelório, decorrente da necessidade de documentar e formalizar todos os atos;
    - Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos, diminuindo a chance de inovação.

- ⇨ Perda da visão global da organização;

- ⇨ Dificuldade de resposta às mudanças no meio externo;

- ⇨ Lentidão no processo decisório:



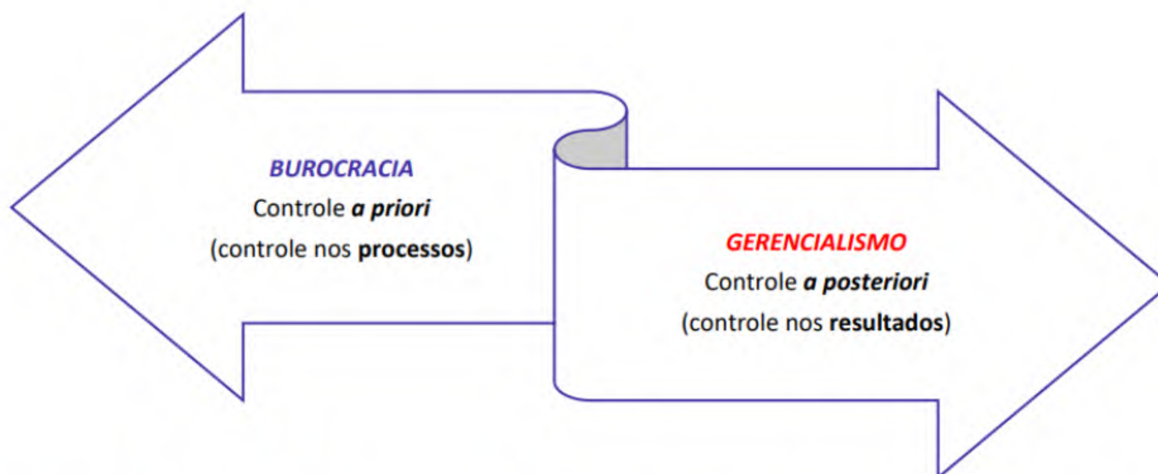
⇨ A impessoalidade requerida pelo modelo faz com que o relacionamento entre os burocratas assuma caráter despersonalizado.



Administração Gerencial

⇨ Controle é a posteriori ou finalístico, tendo foco no resultado final do bem ou serviço ofertado;





- Maior autonomia e flexibilidade, diminuindo a hierarquia verticalizada do modelo burocrático e favorecendo o processo de horizontalização;

- Espelhados na gestão das empresas privadas, a administração pública passou a adotar a inovação como forma de aumentar a sua eficiência na oferta dos serviços públicos e também nos seus gastos. Com controle focado nos resultados terá consequentemente foco também na qualidade;

- Descentralização e foco no "cliente": o foco no "cliente" relaciona-se com a melhoria da qualidade e celeridade dos serviços;



Vantagem da Administração Gerencial

- Maior eficiência dos gastos públicos e dos processos administrativos, com a consequente redução dos gastos do Estado;
- Aumento na qualidade e na velocidade da entrega dos serviços públicos;
- Maior participação popular na gestão, dando maior voz aos clientes;
- Aumento da accountability (responsabilização), transparência, equidade e justiça por parte das ações do Estado;

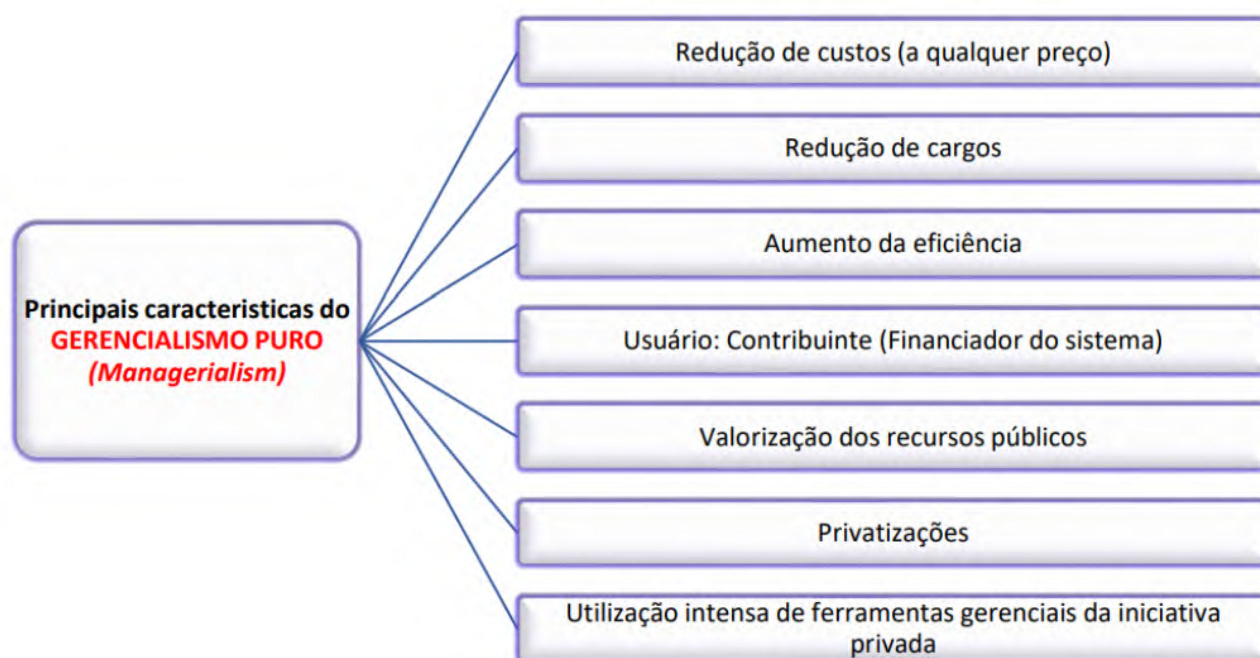
Reforma Gerencial no Brasil

- **Primeira fase do gerencialismo** (Managerialism):



- O foco foi a redução de custos e de pessoal e o aumento da eficiência. A ideia central era equilibrar as finanças e melhorar a produtividade dos órgãos públicos. Algumas iniciativas relacionadas a essa primeira etapa são: a privatização, a desregulamentação, a redução de cargos públicos, a definição clara dos objetivos de cada setor; todas objetivando a redução dos gastos públicos;

- A principal crítica a essa fase inicial foi justamente o fato de focar nas finanças da máquina pública, sem grande enfoque na qualidade do serviço prestado à população e das necessidades dos "clientes" (contribuinte, mero financiador do Estado);

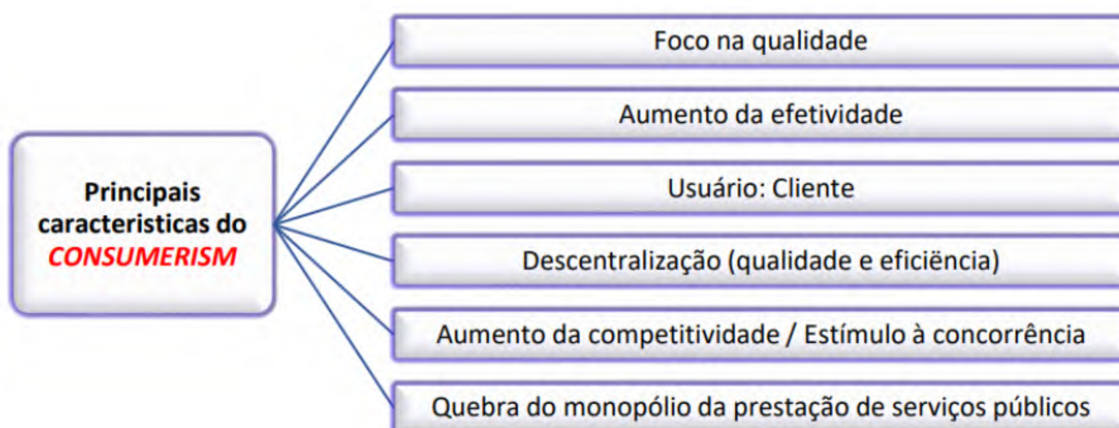


⇨ **Segunda fase do gerencialismo** (Consumerism):

- Passa a focar nas necessidades do consumidor, na efetividade das ações estatais. Essa fase é marcada pelo foco no cidadão como consumidor dos serviços do oferecidos pelo Estado (paradigma do cliente);

- Descentralização do processo decisório, delegando poderes aos que estavam envolvidos na prestação do serviço à população, com o fim de melhorar a sua qualidade;

- Quebra do monopólio na prestação de serviços, gerando competitividade entre os prestadores de serviços;



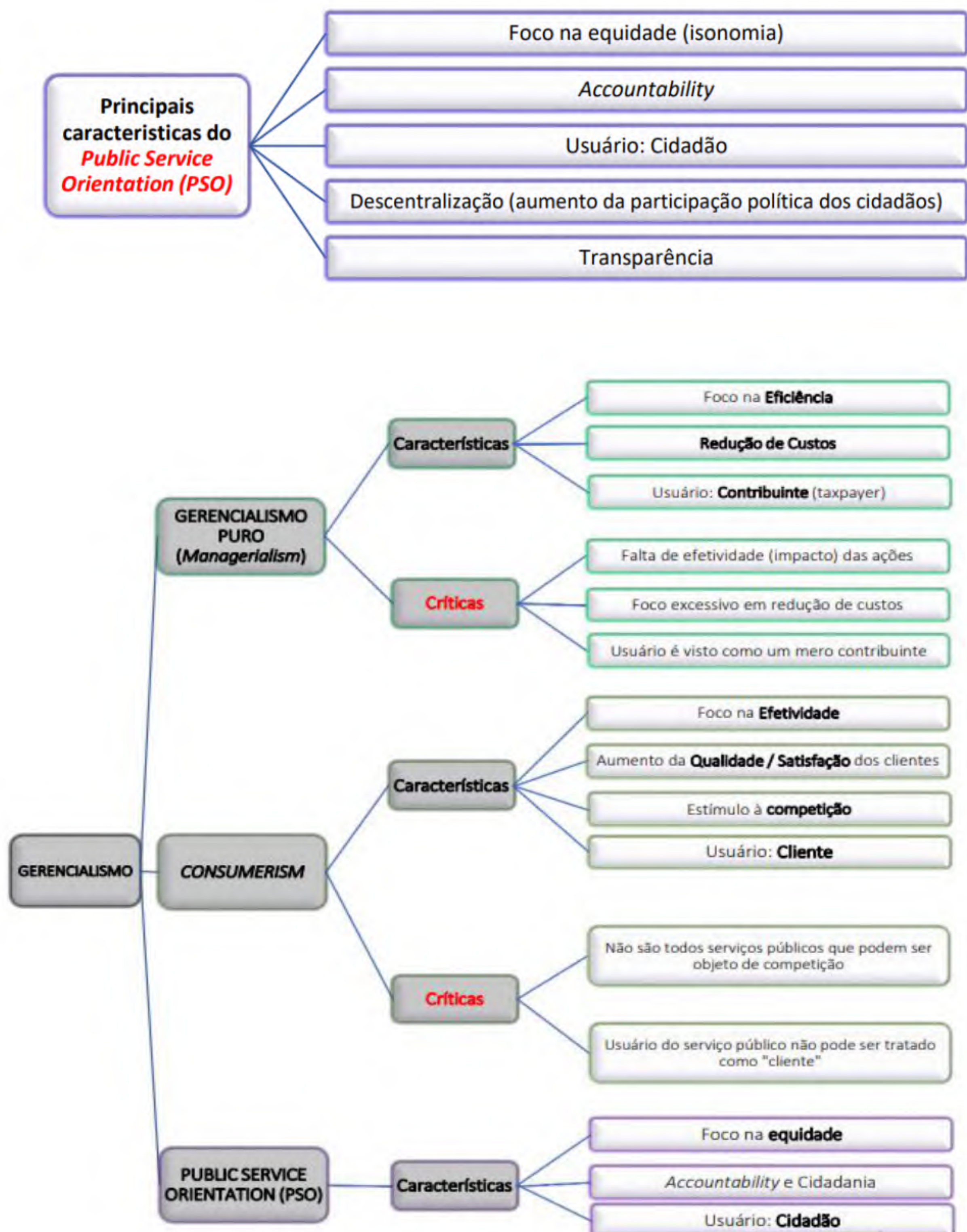
⇨ **Terceira fase do gerencialismo (Public Service Orientation):**

- O destinatário do serviço público deixou de visto como um mero cliente e passou a ser encarado como um cliente-cidadão, possuindo direitos e deveres;

- O Estado deve não só prestar serviços de qualidade e tratar bem seus cidadãos, mas conferir-lhes os meios que possibilitem a cobrança de resultados e a participação nas políticas públicas (por meio do processo de descentralização);

- São introduzidos os conceitos de equidade, de justiça, de transparência, de accountability e de participação popular.




Principais caracteristicas do *Public Service Orientation (PSO)*
Foco na equidade (isonomia)
Accountability
Usuário: Cidadão
Descentralização (aumento da participação política dos cidadãos)
Transparência
GERENCIALISMO
GERENCIALISMO PURO (*Managerialism*)
Características
Foco na **Eficiência**
Redução de Custos
Usuário: **Contribuinte** (taxpayer)
Críticas
Falta de efetividade (impacto) das ações
Foco excessivo em redução de custos
Usuário é visto como um mero contribuinte
CONSUMERISM
Características
Foco na **Efetividade**
Aumento da **Qualidade / Satisfação** dos clientes
Estímulo à **competição**
Usuário: **Cliente**
Críticas
Não são todos serviços públicos que podem ser objeto de competição
Usuário do serviço público não pode ser tratado como "cliente"
PUBLIC SERVICE ORIENTATION (PSO)
Características
Foco na **equidade**
Accountability e Cidadania
Usuário: **Cidadão**



Reforma Administrativa de 1930 e a criação do DASP

O DASP tinha dois objetivos principais:

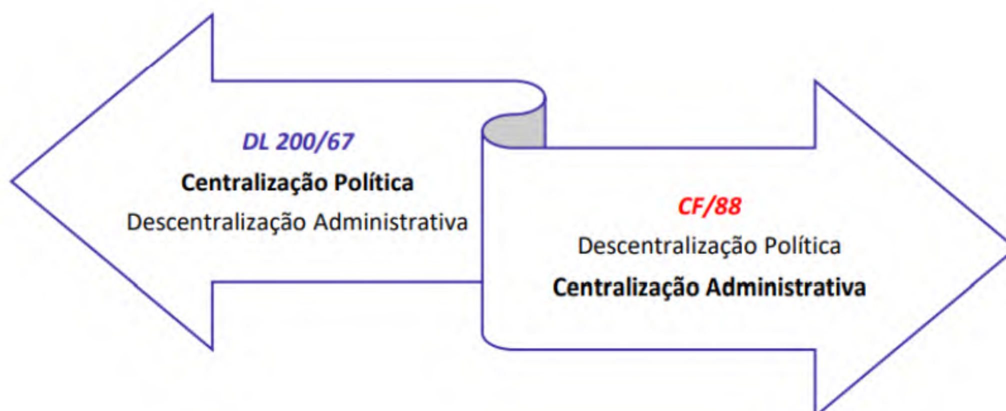
- modernizar a administração pública; e
- suprimir o modelo patrimonialista.

A Reforma de 1967 - Decreto-lei n.° 200/67

- Tanto a Reforma Administrativa de 1930 (burocrática), quanto o Decreto-Lei n°. 200/67 (gerencial), foram criados por governos autoritários.
- De acordo com o **PDRAE, a Reforma de 1967 foi a primeira tentativa de implantação do modelo de administração gerencial no Brasil.**
- A principal característica da Reforma de 1967 é a descentralização das atividades do Estado para a Administração Indireta.
- O Decreto-Lei 200/67 divide a Administração Pública em Administração Direta e Administração Indireta.



O retrocesso administrativo de 1988



No último concurso do Senado Federal, a FGV apresentou os seguintes trechos:

A evolução dos modelos de Administração Pública reflete as mudanças no ambiente social e econômico e a tentativa de superação dos limites dos modelos precedentes. Esta evolução pode ser caracterizada pelo surgimento de um modelo racional-legal, também conhecido como modelo burocrático, em oposição ao chamado patrimonialismo, e sua evolução em direção a modelos pós-burocráticos.

No caso brasileiro, a principal iniciativa de introdução de modelo pós-burocrático remonta à chamada reforma gerencial, uma aplicação dos princípios da nova Administração Pública que foi apresentada de forma estruturada no plano diretor de reforma do estado, proposto por Bresser-Pereira em 1995.

Mesmo associados a períodos históricos específicos e a princípios administrativos distintos, traços desses modelos coexistem e essa situação configura boa parte das peculiaridades e dos desafios ainda colocados ao gestor público brasileiro.

Considerando a Administração Pública brasileira, relacione o Modelo Burocrático (racional-legal) e o Modelo Gerencial (pósburocrático) às características listadas a seguir.

1. Modelo Burocrático

2. Modelo Gerencial

( ) foco em uma gestão flexível com ênfase nos resultados.

( ) foco em serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente.

( ) divisão do trabalho, especialização e profissionalização dos servidores públicos.

( ) foco no papel regulador do Estado com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.

( ) rotinas e procedimentos baseados em normas e impessoalidade nas relações profissionais.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada.

A Burocracia surgiu com os anseios da sociedade em deixar para trás as características do patrimonialismo (corrupção, nepotismo, etc.). Desse modo, houve uma necessidade de diferenciação entre a coisa pública e a coisa privada e, também, uma necessidade de uma administração pública mais profissionalizada.

Nesse contexto, o modelo de administração burocrático, idealizado por Max Weber, surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal e busca a atender essas novas necessidades, por meio de práticas baseadas na dominação racional-legal (dominação decorrente da lei, ou seja, da legalidade das normas, baseada em normas e regras).

No Brasil, emerge nos anos 1930, sendo seu grande marco a criação do DASP.

As organizações formais ou burocráticas de Weber apresentam três características: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Essas três características formam o chamado tipo ideal de burocracia. Essas três características que formam as organizações formais, de acordo com Weber, são representadas segundo Maximiano (2000, p. 95), como sendo:

- Formalidade: as burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.

- Impessoalidade: nas burocracias, os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.

- Profissionalismo: as burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Nesse contexto, de acordo com o professor Stefan Fantini, a administração burocrática é pautada nos seguintes princípios:

- Meritocracia, Profissionalização e Especialização: Os servidores são pessoas contratadas pelo mérito (por exemplo, contratação através de concurso público), e são profissionais especializados em suas funções. Daí, também deriva a ideia da instituição das carreiras públicas.

- Padronização e Previsibilidade: Rotinas padronizadas e bem definidas são mais previsíveis. Situações previsíveis tornam as decisões mais rápidas e fazem com que as decisões sejam mais uniformes. Busca-se, desse modo, afastar as arbitrariedades.

- Hierarquia funcional: As normas definem as atribuições, os direitos, e os deveres de cada cargo. A autoridade exerce seu poder amparado nas regras (dominação racional-legal). As regras também indicam os limites desse poder. O poder está no CARGO e não na PESSOA que o exerce.

- Estrutura Organizacional Verticalizada: As instituições burocráticas são compostas por diversos níveis hierárquicos, e as decisões são centralizadas no topo desta estrutura institucional (nível estratégico). As decisões são tomadas "de cima para baixo" (hierarquia vertical).

- Impessoalidade: As contratações devem ser feitas por meio de critérios objetivos e pré-definidos (igualdade formal), levando em conta a meritocracia. Da mesma forma deve ocorrer

nas “promoções” dos servidores. Busca-se evitar que elementos subjetivos interfiram nas relações e decisões profissionais. Pauta-se, assim, na racionalidade burocrática.

- Legalidade das normas: O servidor buscar cumprir exatamente o que está definido nas normas. As normas definem, antecipadamente, as funções e os procedimentos.

- Formalidade nas comunicações: A comunicação deve ser feita de forma escrita e padronizada.

- Segregação de funções e divisão do trabalho: A divisão do trabalho é feita de forma racional e por funções.

Já a Administração Gerencial surge na segunda metade do século XX, em meio à crise do Estado de Bem-Estar Social, e à crise fiscal dos Estados.Torna-se essencial a eficiência da administração pública - redução de custos e aumento na qualidade de serviços, focando em resultados.

Nesse contexto, em 1995, é elaborado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Segundo Stefan Fantini:

"A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos (orientação ao serviço) e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. O Estado estava em crise, e buscava um meio que fosse capaz de atender a todas as demandas. A administração privada era muito mais eficiente que a administração pública, a qual era vista como lenta, ineficiente e “gastadora de dinheiro público”. Assim, a administração pública gerencial inspirou-se na

administração de empresas privadas (marketization e empreendedorismo), contudo, não pode ser confundida com esta, tendo em vista as suas características peculiares".

Desse modo, com o foco em resultados, o controle passa a ser nos resultados, e não apenas nos processos, como tínhamos no paradigma burocrático.

Assim, o paradigma gerencial exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade. A administração pública deve eliminar processos desnecessários, aumentando a produtividade, com serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente. Decisões descentralizadas são mais rápidas, e mais "acertadas".

Ademais, seu foco recai no papel regulador do Estado (criação das agências reguladoras) com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado (publicização) e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.

Logo, aspectos de transparência e accountability são preocupações do modelo gerencialista.

Assim, considerando a Administração Pública brasileira, vejamos às características listadas a seguir:

1. Modelo Burocrático

2. Modelo Gerencial

(2) foco em uma gestão flexível com ênfase nos resultados.

(2) foco em serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente.

(1) divisão do trabalho, especialização e profissionalização dos servidores públicos.

(2) foco no papel regulador do Estado com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.

(1) rotinas e procedimentos baseados em normas e impessoalidade nas relações profissionais.



2. Transparência da administração pública

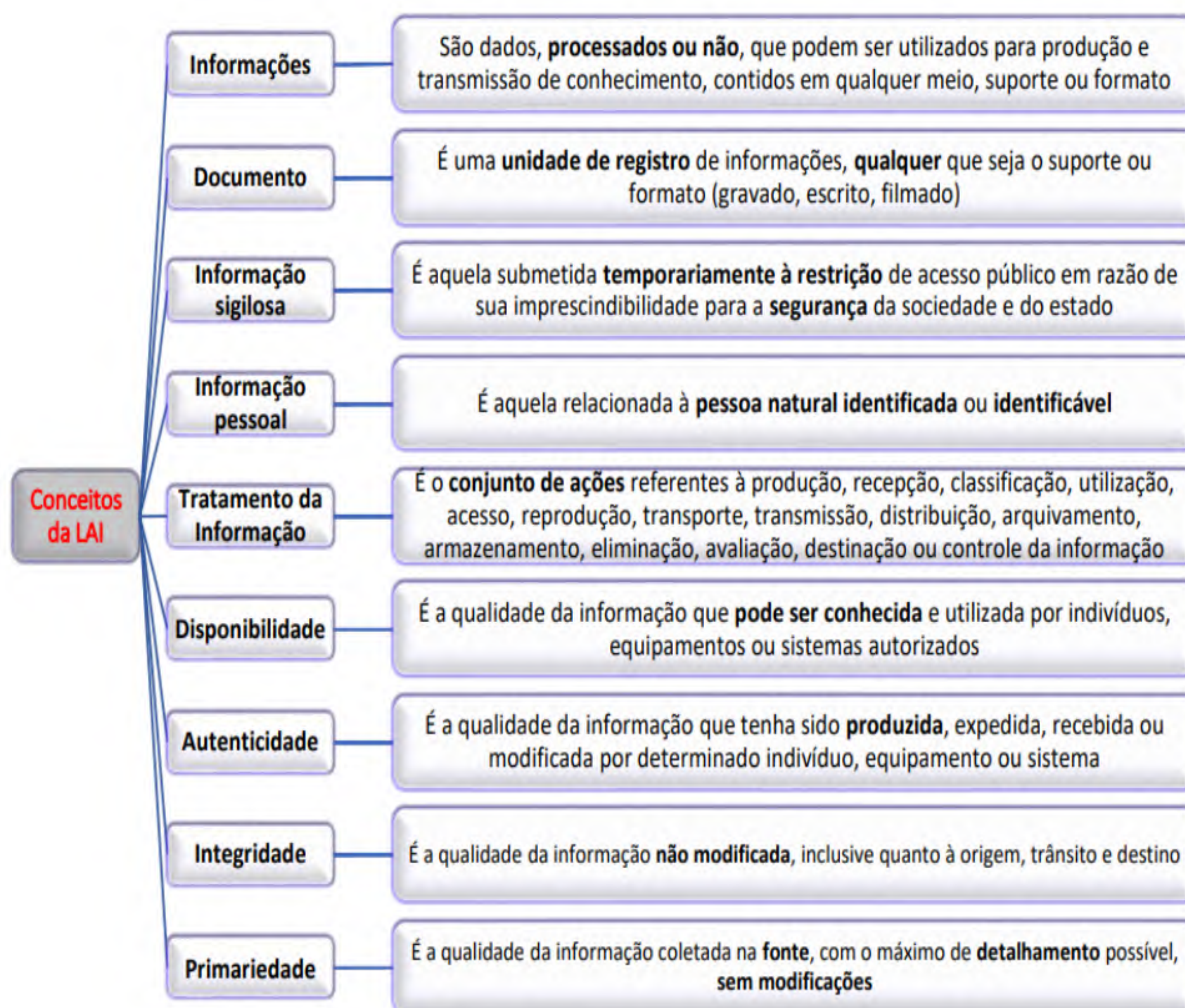
Transparência

- A Transparência pode ser definida como a característica de não se ocultar nada; a qualidade de transmitir a verdade sem a adulterar ou; a ação de tornar pública determinada informação.

- **O controle social** consiste na participação da sociedade na verificação, acompanhamento e fiscalização das políticas públicas. Trata-se do cidadão participar das ações e decisões do governo, sugerindo novas ideias, correções e alterações. É uma forma do cidadão exercer ativamente a cidadania.

- A transparência e o acesso à informação não são faculdades, mas sim deveres do Estado e são indispensáveis para o fortalecimento da democracia, pois ataca diretamente o problema da corrupção e propicia o melhoramento contínuo das ações do Estado;

- A **Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF foi um marco no que tange à transparência das contas públicas no Brasil**. Seu advento exigiu dos governos a elaboração de novos instrumentos de transparência, tais como o Relatório de Gestão Fiscal e o Relatório Resumido de Execução Orçamentária.



- **A Lei de Acesso à Informação se aplica a toda a Administração Pública.** Ou seja, todos os órgãos e entidades públicas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios), além dos Tribunais de Contas e do Ministério Público devem observar a LAI.

- A LAI se aplica, também, **às entidades privadas sem fins lucrativos que recebem recursos públicos para realização de ações de interesse público**. Nesse caso, a publicidade a que estão submetidas se dará apenas em relação ao montante dos recursos públicos recebidos por essas Entidades, bem como à destinação desses recursos públicos.



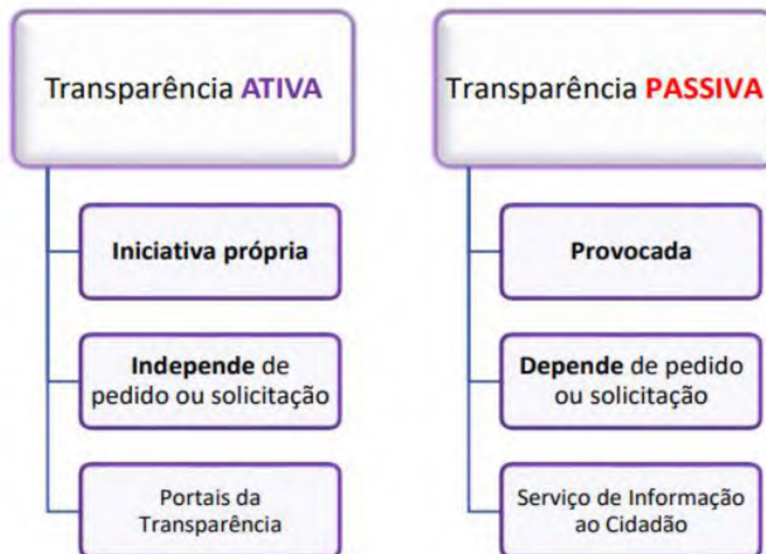
- Quem pode solicitar informações? **Qualquer pessoa, natural ou jurídica, pode solicitar informações aos órgãos e entidades públicas**, através de qualquer meio legitimo, devendo o pedido conter: a) a identificação do requerente e; b) a especificação da informação requerida.



Classificação da informação restrita (Tipo de Informação)	Prazo máximo de restrição de acesso	Prorrogação	Autoridades competentes para classificar as informações (Quem pode classificar a informação nesse tipo?)
Ultrassecreta	25 anos	Permitida **1 (uma) vez**, por igual período. A prorrogação somente poderá ser feita pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações.	-Presidente da República -Vice-Presidente da República -Ministros de Estado e autoridades com as mesmas prerrogativas -Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica (depende de ratificação do respectivo Ministro de Estado) -Chefes de Missões Diplomáticas e Consulares permanentes no exterior (depende de ratificação do respectivo Ministro de Estado).
Secreta	15 anos	Sem prorrogação	-Todas autoridades anteriores (responsáveis pela classificação da informação ultrassecreta). + -Titulares de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.
Reservada	5 anos	Sem prorrogação	-Todas autoridades anteriores (responsáveis pela classificação da informação ultrassecreta e secreta). + -Autoridades que exerçam função de direção, comando ou chefia, nível DAS 101.5, ou superior, ou de hierarquia equivalente.




ESQUEMATIZANDO!


Transparência ATIVA
Iniciativa própria
Independe de pedido ou solicitação
Portais da Transparência
Transparência PASSIVA
Provocada
Depende de pedido ou solicitação
Serviço de Informação ao Cidadão

3. Governança, governabilidade e accountability

Governabilidade

- Para Matias-Pereira governabilidade se refere à capacidade política de governar; ou seja, a governabilidade é resultante da relação de legitimidade do Estado (e do seu Governo) com a sociedade.

- Legitimidade é a aceitação e o reconhecimento da autoridade (do poder) de um governo.

- A governabilidade se refere às **condições sistêmicas gerais** por meio das quais se dá o **exercício do poder em determinada sociedade**. É um conceito associado à **capacidade política de governar e à legitimidade.**

- **A governabilidade é formada pelo binômio: legitimidade democrática do Estado + legitimidade política do Governo.**



- A governabilidade se refere às condições sistêmicas gerais por meio das quais se dá o exercício do poder em determinada sociedade. É um conceito associado à capacidade

política de governar e à legitimidade. Nesse sentido, se um Governo possui o apoio do povo e do Poder Legislativo para governar, ele possui governabilidade.

Governança

- A governança, por sua vez, decorre da capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, do governo realizar políticas públicas. Ou seja, envolve a capacidade da ação do Governo de implantar políticas públicas e atingir metas coletivas.

- A **governança** trata-se da forma pela qual o **Governo exerce o seu poder**; ou ainda, a forma com que os **recursos do Estado são gerenciados pelo Governo**.

- Trata-se da capacidade do Governo de **formular e implantar políticas públicas**.

- Em suma, a governança trata-se da forma pela qual o Governo exerce o seu poder; ou ainda, a forma com que os recursos do Estado são gerenciados pelo Governo. Trata-se da capacidade do Governo de formular e implantar políticas públicas.



Princípios da Boa Governança Banco Mundial	Princípios da Boa Governança Canotilho	Princípios da Boa Governança Matias-Pereira
Transparência	Transparência	Relações Éticas
Equidade	Coerência	Conformidade
Accountability	Negociação e Participação	Transparência
Responsabilidade	Eficácia	Prestação de Contas Responsável (Accountabiliy)
Legitimidade	Democracia Participativa	-
Eficiência	-	-
Probidade	-	-



Governabilidade x Governança





Accountability

- Accountability se refere ao dever que o administrador público possui de prestar contas, promovendo a transparência de suas ações e, como consequência, ser responsabilizado pelos atos de sua gestão.



Tipos de Accountability

A accountability pode ser classificada em três tipos: vertical, horizontal, e societal.

- **Accountability horizotal:** ocorre por meio do controle e fiscalização mútua existente entre os poderes (sistema de freios e contrapesos), ou então entre os órgãos. Ou seja,



está relacionada à prestação de contas que ocorre quando um dos poderes fiscaliza o outro (Congresso Nacional fiscaliza as contas do Presidente da República, por exemplo), ou quando um órgão fiscaliza o outro (Controladoria Geral da União fiscaliza um outro órgão do poder executivo federal, por exemplo).

- **Accountability vertical:** ocorre quando os cidadãos controlam as ações dos governantes por meio do referendo, do plebiscito, do voto, ou então mediante o exercício do controle social.

- **Accountability societal (ou social):** Esse tipo de accountability está relacionado ao controle exercido pelas diversas entidades sociais como associações, sindicados, ONG´s, mídia, as quais investigam e denunciam os abusos cometidos e cobram responsabilização.





4. Avaliação nas políticas públicas. (Controle e Avaliação)

Controle

- O controle é uma das quatro funções administrativas que compõe o processo organizacional. Trata-se da função administrativa que tem por objetivo avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos anteriormente propostos.

- Chiavenato, por sua vez, destaca que o controle "é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados".

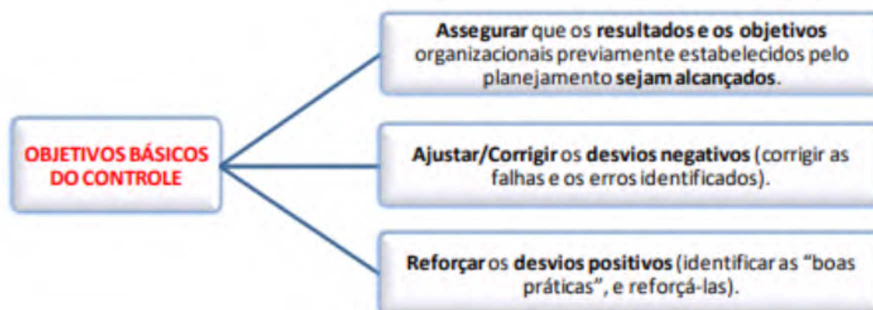
- **Controle é a função administrativa que tem por objetivo monitorar as atividades, comparando-se os resultados obtidos (desempenho "atual") com os resultados desejados/esperados (objetivos planejados)**, realizando-se, ainda, as correções necessárias (ajustes necessários), no intuito de assegurar que os resultados e os objetivos organizacionais previamente estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

- **O controle tem 03 objetivos básicos:**

1 - Assegurar que os resultados e os objetivos organizacionais previamente estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

2 - Ajustar/Corrigir os desvios negativos (corrigir as falhas e os erros identificados).

3 - Reforçar os desvios positivos (identificar as "boas práticas", e reforçá-las).



Etapas do processo de controle

O processo de controle é composto por 04 etapas. Vejamos, a seguir, cada uma delas:

- **Definição dos objetivos**: É a etapa onde os objetivos (ou os padrões de desempenho) são estabelecidos. Em outras palavras, trata-se da etapa onde são definidos os resultados esperados. Para que o controle possa ser realizado, é necessário que um objetivo (um "resultado esperado") tenha sido previamente estabelecido.

- **Monitoramento / Medição / Avaliação**: Trata-se da etapa onde as informações são coletadas. Deve-se medir/monitorar/avaliar a atividade que está sendo desempenhada (isto é, o "desempenho atual"), para verificar se os resultados esperados estão sendo atingidos e quais correções devem ser realizadas.

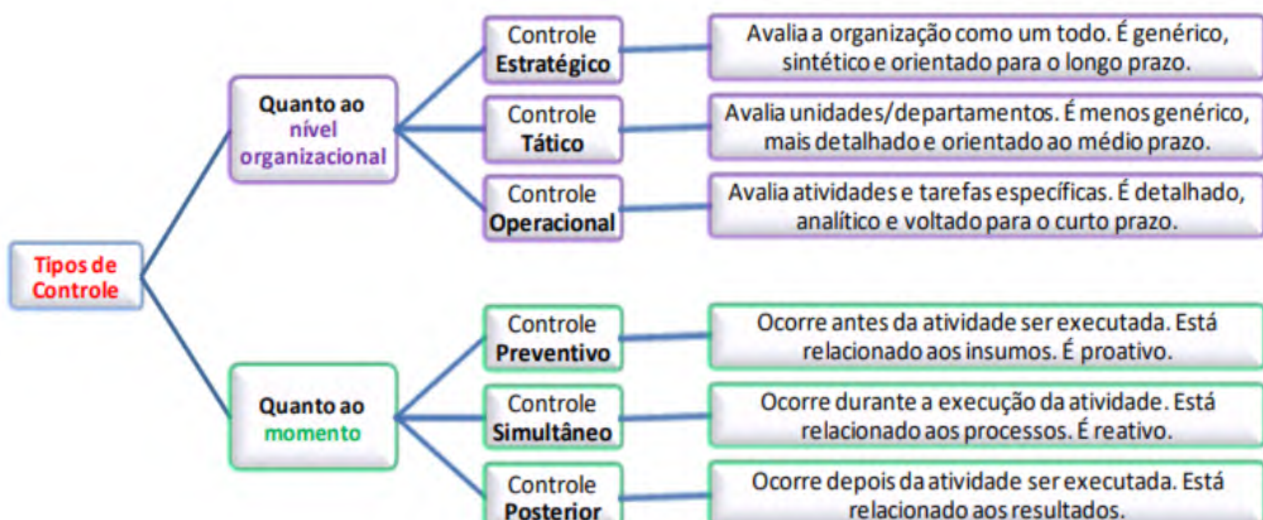
- **Comparação**: Trata-se de comparar o resultado obtido ("desempenho atual") com os objetivos (resultados esperados) ou padrões de desempenho anteriormente estabelecidos.



- **Correção / Realimentação / Feedback**: Aqui, o processo é "realimentado" com as informações obtidas. É a etapa onde os desvios negativos são corrigidos, para que os resultados e os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nesta etapa, os desvios positivos também podem ser reforçados/aprimorados.



Tipos de controle





Indicadores

- De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), "o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado".

Os componentes básicos de um indicador:

- **Medida**: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;

- **Fórmula**: padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo;

- **Índice (número)**: valor de um indicador em determinado momento;

- **Padrão de comparação**: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e

- **Meta**: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Cadeia de Valor e 6Es de Desempenho



6 Es do Desempenho	
Dimensões de Esforço	Dimensões de Resultado
Economicidade	Eficiência
Execução	Eficácia
Excelência	Efetividade

- Eficiência: é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

- Eficácia: é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

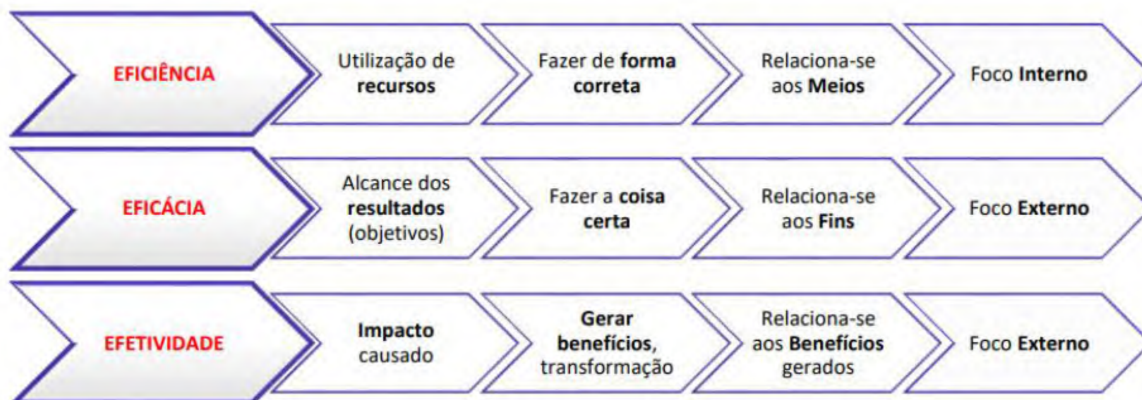
- Efetividade: são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.

- Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

- Economicidade: está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.



- **Excelência**: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.







5. Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.

Processos Participativos de Gestão Públicas

- A redemocratização do País (iniciada em 1985, com o fim da ditadura miliar) trouxe algumas alterações nos processos de gestão da administração pública. A palavra democracia pode ser entendida como "governo do povo".

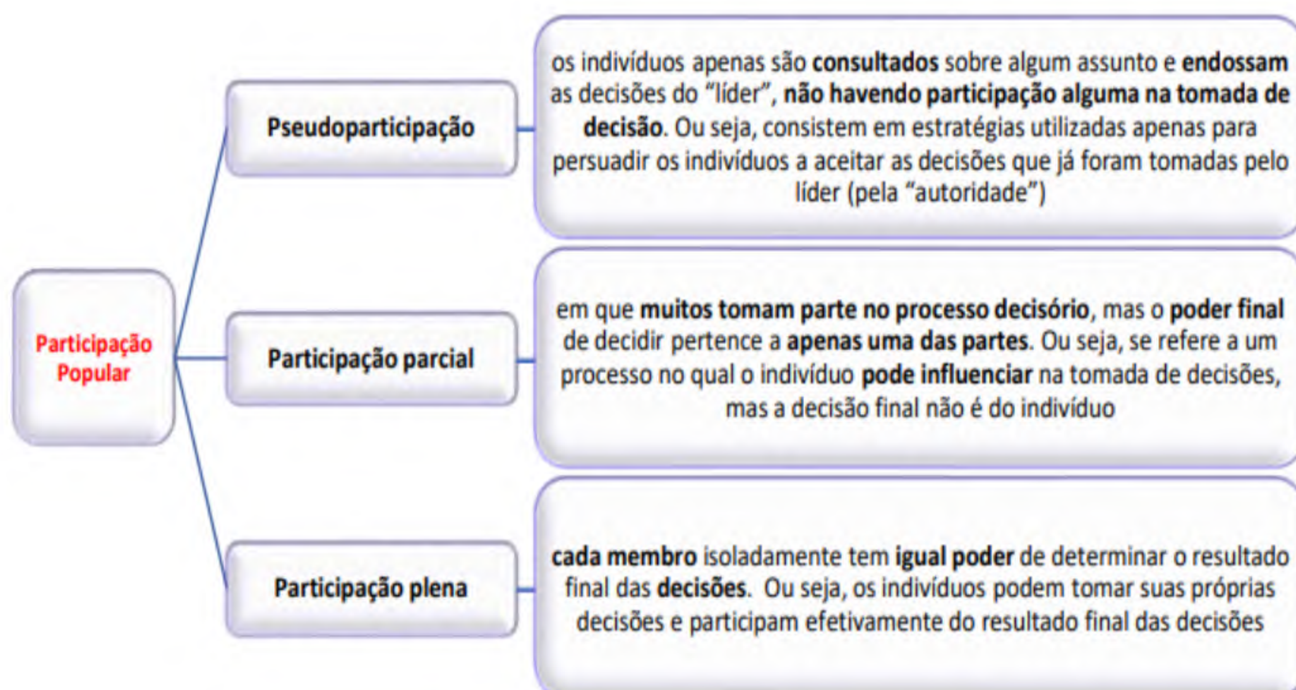
- A relação entre o Estado e a Sociedade (que antes era uma relação "vertical"), começa a ser substituída por relações mais "horizontalizadas", onde existe participação cidadã, diálogo e negociação. A Administração Pública Gerencial empreendedora transfere aos cidadãos a responsabilidade pelas decisões e pela fiscalização dos serviços públicos. É nesse contexto que surgem os **processos participativos de gestão pública, os quais buscam a participação direta do povo na gestão pública, ou seja, o objetivo é a busca de uma democracia participativa (democracia direta).**

- Os processos participativos de gestão pública consistem em parcerias entre o governo e a sociedade, com o objetivo de aumentar a participação da sociedade na gestão pública (nas discussões, decisões, fiscalização). Busca-se, com isso, que a democracia seja exercida durante todo o processo de gestão pública (e não "apenas" nas eleições).

Democracia Representativa x Democracia Participativa (Democracia Direta)

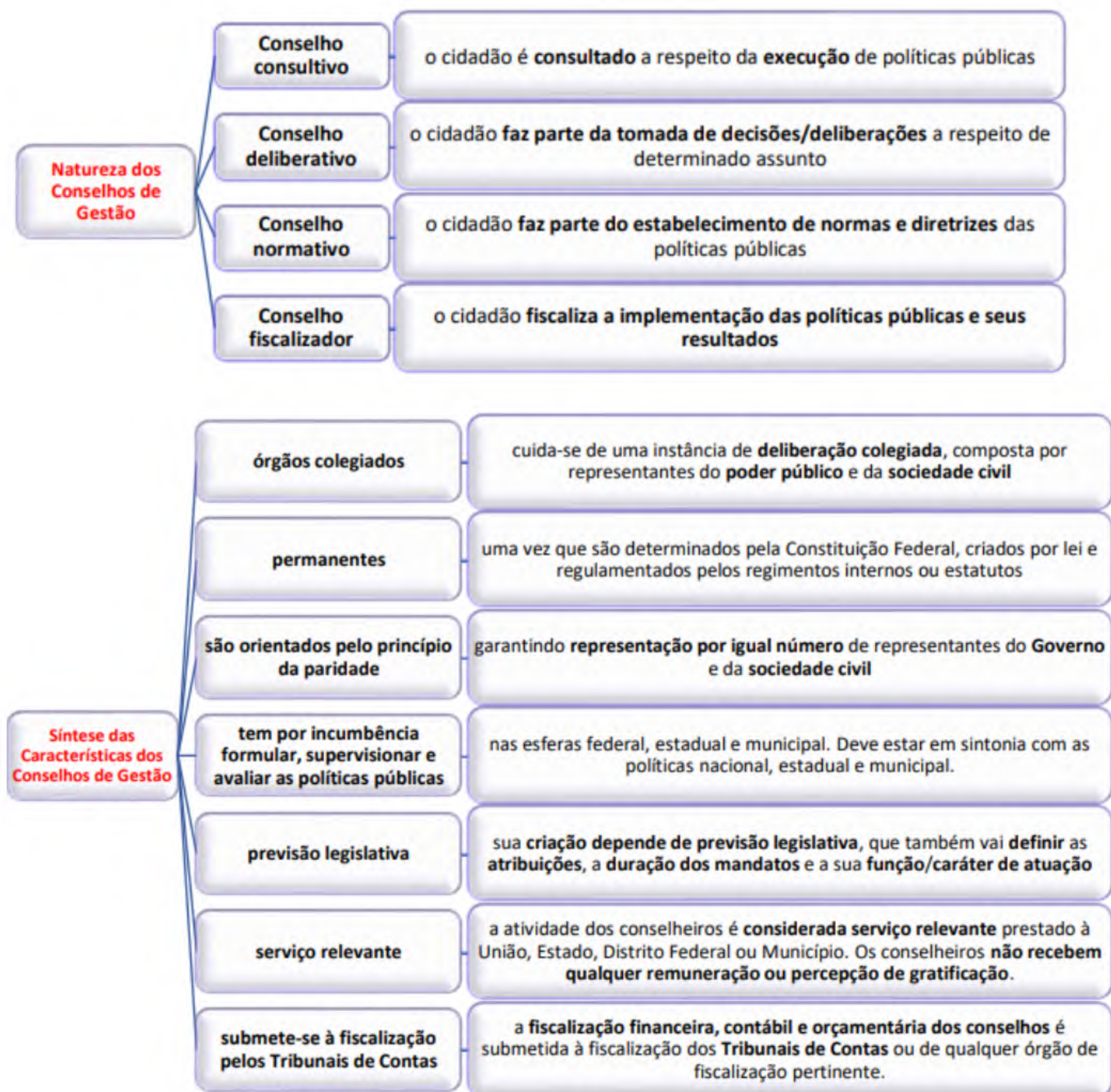
- Na democracia representativa os cidadãos participam da vida política através das eleições. Ou seja, os cidadãos elegem seus representantes por meio do voto.

- Na democracia participativa o povo participa diretamente da gestão pública e das decisões do Estado (ou seja, não depende de seus "representantes eleitos" para participar da gestão pública e das decisões).



Conselhos de Gestão

"Os Conselhos Gestores de Políticas Públicas são canais institucionais, plurais, autônomos, formados por representantes da sociedade civil e do poder público, cuja atribuição é a de propor diretrizes para as políticas públicas, fiscalizá-las, controlá-las e deliberar sobre elas, sendo órgãos de gestão pública vinculados à estrutura do Poder Executivo, ao qual cabe garantir a sua permanência."



Orçamento Participativo

- O orçamento participativo é outro meio de participação cidadã. No orçamento participativo, a alocação de alguns recursos públicos é decidida com a participação dos cidadãos. Ou seja, tratase de um espaço onde o cidadão e a sociedade civil podem priorizar a alocação de recursos orçamentários em políticas públicas que consideram ser prioritárias.



- O orçamento participativo permite a participação da população na definição de prioridades de investimentos e alocação de recursos. Contudo, o **orçamento participativo não substitui a função do Poder Executivo e nem do Poder Legislativo.** Ou seja, o Poder Executivo continua tendo a função de elaborar o orçamento e o Poder Legislativo continua tendo a função de aprovar o orçamento. O que ocorre é apenas a "participação" da população junto ao poder executivo; a população é considerada "parceira" do poder executivo no processo orçamentário.

Conferências de Políticas Públicas

- De acordo com o Governo Federal, as Conferências de Políticas Públicas são espaços amplos e democráticos de discussão e articulação coletivas de propostas e estratégias de organização.

- Em outras palavras, as Conferências de Políticas Públicas são definidas como espaços institucionais de participação e deliberação acerca das diretrizes gerais de uma determinada política pública.

- Pode-se dizer que a principal finalidade de uma Conferência de Políticas Públicas é conferir e avaliar o que está sendo realizado e propor novas medidas, para que a Política Pública possa avançar no sentido atender às necessidades e direitos da população.

Audiências Públicas

- Audiência Pública "é um instrumento do diálogo estabelecido com a sociedade na busca de soluções para as demandas sociais. É um espaço de conversação aberto para a co-construção de soluções para as questões apresentadas pela comunidade. Ela propicia ao particular a troca de informações com o administrador, bem assim o

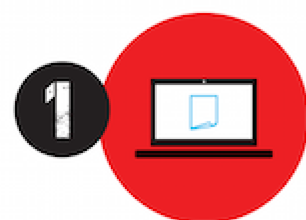


exercício da cidadania e o respeito ao princípio do devido processo legal em sentido substantivo."



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



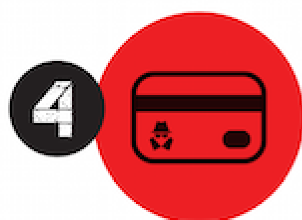
Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



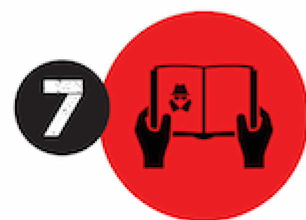
Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



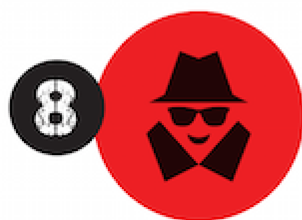
Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



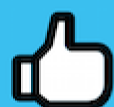
Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.